

ДОСВІД РОБОТИ ЛОНДОНСЬКОЇ БІБЛІОТЕКИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

У статті розкриваються особливості стратегічного планування роботи найстарішої книгозбірні Великобританії – Лондонської бібліотеки. Розглянуто стратегію розвитку культурно-освітньої установи – її місію, стратегічні цілі, інновації, що дали змогу їй досягнути професійного і фінансового успіху. Ознайомлення з баченням майбутнього, послугами, принципами формування фонду та пошуку джерел фінансування лондонських колег може бути корисним для впровадження нових підходів у діяльність українських бібліотек.

Ключові слова: Лондонська бібліотека, стратегічне планування, стратегія розвитку, стратегічні пріоритети, місія, цілі, бібліотечний фонд та колекції, джерела фінансування.

Упродовж останніх 50 років бурхливий розвиток інформаційних технологій зумовив суттєві зміни у майже всіх сферах життя, починаючи від суто прикладних сфер і закінчуючи високою наукою. Особливо значних змін зазнає гуманітарна сфера суспільства як така, що має більший потенціал до змін з одного боку, а з іншого – є більш інертною, порівняно з бізнесом, та схильною до тривалого дотримання старих форм роботи.

Кардинальні політичні та культурні зміни в українському суспільстві, впровадження новітніх цифрових технологій висувають перед освітянськими і публічними бібліотеками завдання пошуку нових стратегій розвитку та моделей функціонування у системі гуманітарного знання, що відповідають сучасним потребам суспільства.

Керівництво Лондонської бібліотеки, з огляду на сучасні зміни в суспільстві та їх вплив на інформаційні потреби читачів розробило стратегію, на основі якої впроваджено форми роботи, що дають можливість книгозбірні не тільки залишатися провідним закладом у гуманітарній сфері Великобританії, а й стати фінансово та професійно успішною та самостійною організацією.

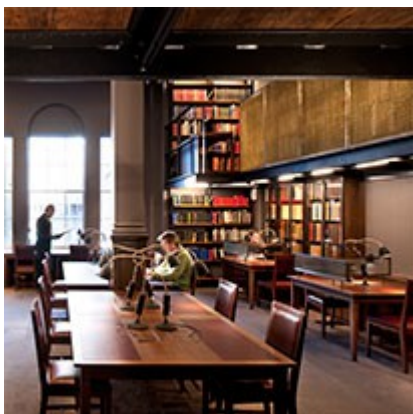


Уперше стратегічне планування у бібліоменеджменті застосовано в бібліотеці Британського музею у 80-ті р., після чого цей метод набув поширення у бібліотеках країн Заходу як відповідь на необхідність реагувати на значні економічні та соціальні зміни. Починаючи з 90-х р., тема стратегічного планування постає в українській науці та починає досліджуватися українськими вченими, серед яких О. М. Василенко [3], М. С. Слободяник [9], Л. Г. Петрова [8], А. Тавальбех [10], В. Мартинович [4].

Теоретичний вимір теми стратегічного планування у бібліотеках розкрито ґрунтовно та повно, проте прикладний аспект питання потребує подальшого опрацювання. Саме тому статтю присвячено дослідженню підходів до стратегічного планування, що здійснює Лондонська бібліотека на практиці.

Сучасні дослідники виділяють у стратегічному плануванні дві взаємопов'язані складові – розробку стратегії розвитку та її реалізацію. Зупинимось докладніше на стратегії розвитку Лондонської бібліотеки, зробивши екскурс в історію закладу та її сучасне життя.

З часу відкриття у травні 1841 р. нова Лондонська книгозбірня стає улюбленим місцем для читання, письменництва та роздумів для багатьох відомих літераторів і вчених, серед яких були Чарльз Дарвін, Чарльз Діккенс, Вірґінія Вульф, Артур Конан Дойль, Аґата Крісті та ін.



Сьогодні фонд однієї з найстаріших у Великобританії книгозбірень становить більш ніж 1 млн. примірників (з XVI ст.) на 50 мовах, з них 97% книжок можна брати додому. У фонді переважає художня й мистецтвознавча література, а також література з філософії, архітектури, історії.

Кількість читачів Лондонської бібліотеки налічує понад 7000 користувачів, членство є платним і відкрито для всіх бажаючих. Вартість індивідуального членства становить £510 на рік, а для молоді від 16 до 24 років – £255, квиток на один день обійдеться в £15, а на тиждень – £50.

Кожні п'ять років у Лондонській бібліотеці розробляється нова стратегія розвитку, яка відображає бачення акціонерами, членами правління та топ-менеджерами її майбутнього, цілей і шляхів їх досягнення. Ідеї стосовно розвитку книгозбірні на сучасному етапі викладено в документі «Стратегічний план Лондонської бібліотеки до 2017 року» [1], який і став основою для вивчення досвіду стратегічного планування роботи цієї організації.

Цей документ виконує важливу функцію в установі, оскільки викладені в ньому місія, цілі та стратегічні пріоритети бібліотеки, план дій, визначення цінності книгозбірні як важливого члена культурної спільноти країни дають змогу бібліотечним працівникам всіх рівнів розуміти напрям руху організації, цілі та методи їх досягнення, мотивують та формують спільне поле корпоративних цінностей.

Поняття «стратегія» має грецьке коріння і походить від strategos, що означає «мистецтво генерала». Саме strategos дозволило Олександру Македонському завоювати половину стародавнього світу. У сучасному розумінні, за думкою М. Месконта та Ф. Хедоурі [5, с. 257], стратегія є детальним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. Для топ-менеджменту стратегія забезпечує основу для управління, зокрема дає змогу спрямовувати та контролювати діяльність, порівнюючи заплановане й зроблене, виступати орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

Розглянемо докладніше основні базові елементи стратегії розвитку Лондонської бібліотеки.

Важливою складовою стратегії є місія, яка за вже класичними поглядами М. Месконта та Ф. Хедоурі являє собою основну загальну мету організації – чітко виражену причину її існування [5, с. 262]. Формулювання місії також стимулює менеджерів проводити систематичний аналіз слабких і сильних сторін організації, можливостей і загроз, що підвищує успішність прийнятих рішень. Гарна місія, крім того, дає змогу зміцнювати позитивний імідж компанії, від якого значною мірою залежить успіх організації у зовнішньому середовищі.

Для Лондонської бібліотеки місія полягає **у підтримці освіти, креативності та культурного збагачення суспільства.**

Із місії випливають стратегічні пріоритети організації або цілі, які необхідно досягнути задля здійснення місії. Стратегічні пріоритети - це низка конкретних дій, які компанія має зробити для реалізації стратегії в середньостроковій перспективі. Стратегічні пріоритети мають бути орієнтовані на майбутнє і зосереджені на обмеженій кількості варіантів, які є найбільш важливими для успіху організації протягом наступних кількох років [6].

Для Лондонської книгозбірні стратегічними пріоритетами є: розробка та збереження колекцій; розширення доступу; підтримка досліджень та читання; сприяння розвитку літературної та інтелектуальної спільноти; збереження і розповсюдження спадщини.

Розглянемо докладніше кожен з них.

Перший стратегічний пріоритет Лондонської бібліотеки полягає в **розробці та збереженні колекцій** у зручній для використання формі для сучасних і майбутніх поколінь з урахуванням нових напрямів, що впливають із історичних та видавничих тенденцій.

Фонд найстарішої книгозбірні Великої Британії зібраний таким чином, щоб поєднати ширину діапазону та глибину в доборі літератури.

Основу фонду становлять три основні галузі, в яких охоплення різноманітних тем є найбільшим і найглибшим (рис. 1):

- ІСТОРІЯ від давніх часів до сучасності охоплює політичну, релігійну, топографічну, конституційну, соціальну, економічну та військову сфери;
- КУЛЬТУРА містить видання з літератури, мови, образотворчого та прикладного мистецтва, а також театру;
- ФІЛОСОФСЬКА ДУМКА ТА ЖИТТЯ пов'язані з філософією, релігією, фольклором, суспільствознавством, політологією, політичною економією.

Ці три основні колекції охоплюють Європу та Захід, меншою мірою – Північну та Південну Америку, країни Співдружності, а також інші країни світу.

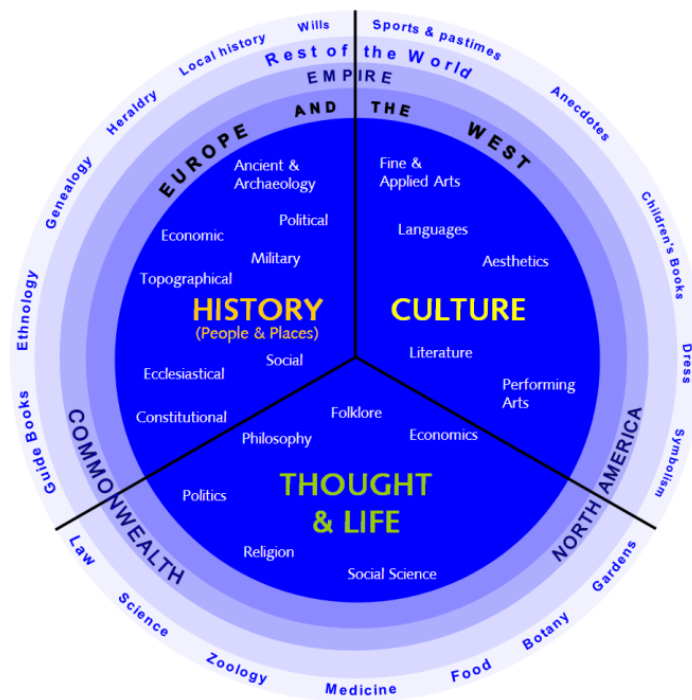


Рис. 1. Структура фонду Лондонської бібліотеки

Таким чином, фонд бібліотеки відображає, з одного боку, інтереси читачів, з іншого – основні твори та видання у сфері гуманітарних наук з моменту заснування (1841 р.) і до наших днів.

Критерієм успіху для першого стратегічного напрямку лондонські колеги вважають постійну доступність колекцій для активного користування та задоволення читачів, а також підтвердження читачами та науковими експертами, що у фонді зберігаються найважливіші видання кожного періоду і вони збережені для майбутніх поколінь.

Розширення доступу до колекцій є другим стратегічним пріоритетом, що передбачає забезпечення можливості скористатися колекціями і послугами кожному, хто має в цьому потребу. Керівництво Лондонської бібліотеки вважає, що членство не повинно залежати від платоспроможності, тому існують субсидії для всіх тих, хто справді не може дозволити собі придбати повне членство. Саме тому топ-менеджмент працює над тим, щоб збільшити доходи за рахунок різних джерел, у тому числі фізичних осіб, компаній та фондів.

Критерієм успіху для роботи в цьому напрямі будуть більша кількість читачів книгозбірні та більш різноманітні варіанти членства, збільшення трафіку до веб-сайту книгозбірні, більша громадська обізнаність про Лондонську бібліотеку та її можливості.

Підтримка досліджень та читання є третім стратегічним пріоритетом.

З самого початку бібліотека прагнула об'єднати людей та знання найефективнішими способами: надання користувачам прямого доступу до книжок та дозволу на користування ними вдома, щоб усі, у тому числі й ті, чий час або мобільність обмежені, мали змогу працювати з джерелами фонду бібліотеки.

Читання і дослідження починаються з пошуку інформації й документів та визначення того, що буде найбільш цікавим чи корисним, незалежно від форми матеріалів – друкованої або цифрової. Для цього необхідні високоякісні інструменти для індексації та пошуку, і вже досягнуто значного прогресу в цій сфері: оцифровано понад 1 мільйон одиниць каталогу і фонду бібліотеки. Сьогодні продовжується реалізація проекту з переведення каталогу і фонду у цифровий формат, а також впроваджуються технологічні інновації, що забезпечують пошук та доступ до оцифрованих матеріалів.

Крім того, в умовах, коли зростає кількість доступної інформації, яка не завжди є якісною та релевантною потребам користувачів, у забезпеченні широкого та ефективного використання ресурсів бібліотеки стає актуальною підготовка досвідчених фахівців-бібліографів.

Отже, у межах третього стратегічного пріоритету буде важливим забезпечення всіх користувачів гнучкою та інтелектуальною підтримкою у користуванні бібліотекою для досліджень чи дозвілля, надання своєчасної інформації та допомоги, розробка нових послуг та можливостей, які б відповідали сучасним вимогам.

Критеріями успіху буде спроможність відповідати мінливим потребам широкого кола користувачів, а також сприяння розвитку літератури, підвищення рівня освіченості.

Сприяння розвитку літературної та інтелектуальної спільноти – четвертий стратегічний пріоритет.

Лондонська бібліотека прагне надавати доступ до знань та творчої праці без будь-яких соціальних чи політичних намірів. Для деяких читачів це можливість користуватися книжками вдома, для інших – місце, де можна писати, для третіх – простір, де шанують письмове слово. З отриманням членства у читачів з'являється віра у цінність торжества думки.

Задовольняючи всі ці та багато інших різноманітних потреб, бібліотека залишається життєво важливим місцем навчання та серцем культурного життя нації. В останні роки спостерігається дедалі більший інтерес у членів бібліотеки до спілкування один з одним і широкою літературною та інтелектуальною спільнотою, а також з персоналом.

Критерієм успіху має бути більш активне залучення людей до літературного і культурного життя нації, збільшення кількості членів бібліотеки, а також підвищення рівня обізнаності громадськості про роль, яку бібліотека відіграє у підтримці творчості, освіченості та культурного збагачення.

П'ятий стратегічний пріоритет – це **збереження та розповсюдження спадщини**. Архіви Лондонської книгозбірні містять цінні матеріали, в яких зафіксовано рішення комітету з управління та розвитку бібліотеки, заявки на членство, ранні каталоги та книжки, в яких фіксувались книжні борги в перші роки після відкриття установи. Значення цих матеріалів виходить далеко за межі історичного минулого бібліотеки, проливаючи світло як на історію ідей, так і на соціальну історію.

Критерієм успіху в межах п'ятого стратегічного пріоритету є організація більш відкритого для вчених зі всього світу доступу до матеріалів (включаючи on line) для їх детального вивчення.

Кожен стратегічний пріоритет розкладається на низку конкретних дій, за допомогою яких реалізується стратегія розвитку, тобто формується план її виконання. Наприкінці кожного року готується річний звіт, який містить інформацію щодо виконання стратегічного плану Лондонської бібліотеки.

Висновки

Лондонська книгозбірня є унікальним явищем, оскільки залишається культурно-освітнім закладом, для якого дотації від держави є традиційним способом фінансування, проте установа змогла побудувати свою роботу таким чином, щоб стати незалежною від державного фінансування. Це стало можливим завдяки тому, що послуги книгозбірні, як досить дорогі навіть для лондонських читачів, відповідають сучасним інформаційним потребам суспільства і є затребуваними у користувачів. Такий підхід, з одного боку, орієнтований на суто бібліотечні цілі, а з іншого – маркетинговий, тобто центрований на потребах читачів, дав можливість цій установі залишитись важливою ланкою культурно-освітнього простору та одночасно стати фінансово успішною та незалежною.

Резюмуючи стратегію розвитку Лондонської бібліотеки, виокремимо основні ідеї, які можуть бути використані як орієнтири в розвитку та оптимізації роботи українських бібліотек.

В еру цифрових технологій у сучасних читачів, які дедалі менше користуються друкованими матеріалами, з'явилися очікування, що бібліотека матиме можливість запропонувати їм доступ до джерел інформації незалежно від місця розташування ресурсу. Саме тому розширення віддаленого доступу, що передбачає оцифрування більшої частини фонду, впровадження відповідного програмного забезпечення та відкриття доступу через web-сайт навіть за межами книгозбірні, залишається сьогодні ключовим стратегічним напрямом у роботі західних та українських бібліотек.

Сьогоднішній світ, що описується новим терміном VUCA як нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний (VUCA – аббревіатура від англ. volatility, uncertainty, complexity і ambiguity) [2], має невизначені перспективи у сфері зайнятості. Це сприяє збільшенню кількості людей, зацікавлених у неперервному навчанні. Формування колекцій фонду з урахуванням нових потреб аудиторії у додатковій освіті, підвищення рівня професійного розвитку, творчості, культурному збагаченні у сучасному VUCA-світі є другою важливою ідеєю, що відображена у стратегії розвитку Лондонської бібліотеки.

Третьою ідеєю є пріоритет у створенні та розвитку комфортного та функціонального простору для роботи, спілкування професійної спільноти, навчання, дозвілля, а також підтримки літературної та інтелектуальної спільноти.

Необхідні для впровадження стратегічних цілей грошові кошти Лондонська бібліотека отримує завдяки активному пошуку позабюджетних джерел фінансування

та фандрейзингу⁴. Сьогодні це є обов'язковою умовою для розвитку та фінансової стабільності.

Аналізуючи історію розвитку бібліотечних стратегій в умовах істотних змін інформаційного середовища, академік НАН України О. С. Онищенко зазначив: «Багатство бібліотеки, її життєздатність і життєдайність – в інформаційному ресурсі, форми матеріальної фіксації, канали передачі якого невинно змінюються, збагачуються, ускладнюються. Все це постійно оновлює суспільне інформаційне середовище, в яке бібліотека органічно включена і однією з базових ланок якого вона була досі. Функціонування бібліотеки завжди відображення стану інформаційного середовища і відповідь на його нові запити» [7].

Сьогодні в умовах трансформації бібліотечних установ, еволюції їх структури та функцій перед кожною бібліотекою постає питання пошуку власної ефективної стратегії розвитку, що відповідатиме новим потребам суспільного інформаційного середовища.

Список використаних джерел

1. Strategic plan 2012–2017 [Electronic resource] / The London Library // The London Library : website. – Text data. – [London, 2012]. – Mode of access: <http://www.londonlibrary.co.uk/images/PDFs/strategicplan2012-2017.pdf> (last access: 20.05.2017).
2. Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity [Electronic resource] // Wikipedia : online encyclopedia. – Text data. – Mode of access: https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity (last access: 20.05.2018).
3. Василенко О. М. Метод стратегічного планування діяльності бібліотеки / Василенко О. М. // Публічні бібліотеки: сучасність і майбутнє : зб. ст. Міжнар. наук.-практ. конф. / УБА, Нац. парлам. б-ка України, Центр. міськ. б-ка для дітей та юнацтва ім. Т. Г. Шевченка – Київ, 1998. – С. 59–66.
4. Мартинович В. Стратегічне управління бібліотеками : (світ. досвід) / В. Мартинович // Зап. Львів. наук. б-ки ім. В. Стефаника : зб. наук. пр. / Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника. – Львів, 2004. – Вип. 12. – С. 256–265.
5. Месконт М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / Месконт М., Альберт М., Хедоури Ф. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
6. Мурзинов А. В. Стратегические приоритеты [Электронный ресурс] / А. В. Мурзинов // Записки декана. – Текст. дан. – [Россия, 2017]. – Режим доступа: <http://www.dekanblog.ru/strategicheskie-prioritety/> (дата обращения: 13.07.2018). – Загл. с экрана.
7. Онищенко О. С. [Інтерв'ю з академіком НАН України Олексієм Семеновичем Онищенко про історію розвитку та сьогодення бібліотечних стратегій в умовах комплексних змін інформаційного середовища / підгот. Горенко Т. І.] [Електронний ресурс] // Центр досліджень соціальних комунікацій / Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Текст. дані. – Київ, [б. р.]. – Режим доступу: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=493:biblioteka-majbutnogo-2&catid=105&Itemid=410 (дата звернення: 26.11.2018). – Назва з екрана.

⁴ **Фандрейзинг** або **збір коштів** (англ. *Fundraising*) – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проекту або своєї діяльності в цілому.

8. Петрова Л. Сучасна бібліотека: цілі і стратегії розвитку / Л. Петрова // Вісн. Кн. палати. – 2001. – № 10. – С. 18–23.
9. Слободяник М. С. Наукова бібліотека: еволюція структури і функцій / М. С. Слободяник ; Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Київ : [б. р.], 1995. – 267 с.
10. Тавальбех А. Х. А. Стратегічне управління діяльністю бібліотеки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 07.00.08 «Книгознавство, бібліотекознавство, бібліографознавство» / Тавальбех Алі Халід Алі ; Харків. держ. акад. культури. – Харків, 2001. – 17 с.

S. M. Hlazunova,
*researcher of Department of Scientific and Document Support,
Sociocultural Activity and International Contacts of V.O.
Sukhomlynskyi state scientific and pedagogical library of
Ukraine, Kyiv*

***The article reveals the peculiarities of the strategic planning of the oldest library in
Great Britain – the London Library***

The strategy of development of these cultural-educational institution is considered: its mission, strategic goals, innovations that have enabled to achieve professional and financial success. Familiarity with the vision of the future, the services, principles of fundraising and the search for sources of financing for London's colleagues may be useful for implementation new approaches to the activities of Ukrainian libraries.

Key words: *London library, strategic planning, development strategy, strategic priorities, mission, objectives, library fund and collections, sources of financing.*

Надійшла до редакції 19.10.2018 року